13

令和 6 年 度

静岡市内部統制評価報告書

審査意見書

静岡市 監 査 委 員

07 静 監 第 764 号

令和 7 年 8 月 22 日

静岡市長 難 波 喬 司 様

静岡市監査委員 深 澤 俊 昭

同 白 鳥 三和子

同 堀 努

同 石 井 孝 治

令和 6 年度内部統制評価報告書審査意見の提出について

地方自治法（昭和22年法律第67号）第150条第5項の規定により、審査に付された令和6年度静岡市内部統制評価報告書及び附属書類を静岡市監査基準（令和2年静岡市監査委員告示第1号）に基づいて審査したので、次のとおり意見を提出します。

令和6年度静岡市内部統制評価報告書審査意見

第1 審査の基準

この審査は、静岡市監査基準（以下「監査基準」という。）に基づいて実施した。

第2 審査の種類

1 審査の名称

令和6年度静岡市内部統制評価報告書審査

2 根拠法令

地方自治法第150条第5項

第3 審査の対象

令和6年度 静岡市内部統制評価報告書

第4 審査の着眼点

市長による評価が評価手続に沿って適切に実施されたか。また、内部統制の不備について重大な不備に当たるかどうかの判断が適切に行われているか。

第5 審査の主な実施内容

令和6年度静岡市内部統制評価報告書について、「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」（平成31年3月総務省公表。以下「ガイドライン」という。）の「V 監査委員による内部統制評価報告書の審査」及び監査基準の規定に従い審査を行った。

第6 審査の実施場所及び日程

1 実施場所

監査委員事務局執務室等

2 日程

令和7年5月23日から令和7年8月19日まで

第7 審査の結果

1 監査基準第19条第2項又は同条第3項及び第5項の規定に基づく記載

市長が作成した内部統制評価報告書について、監査委員が確認した内部統制の整備状況及び運用状況、評価に係る資料並びに監査委員が行うこととされている監査、検査、審査その他の行為によって得られた知見に基づき、市長による評価が評価手続に沿って適切に実施されたか及び内部統制の不備について重大な不備に当たるかどうか

の判断が適切に行われているかという観点から検証を行い審査した限り、重要な点において内部統制評価報告書の評価手続及び評価結果に係る記載は相当である。

2 監査基準第19条第4項の規定に基づく記載

審査した結果、指摘事項はなかった。

第8 備考

過年度に発生した重大な不備について

令和6年度静岡市内部統制評価報告書において、過年度の重大な不備7件があったとの報告があった。

なお、意見については後述する。

【参考】

静岡市監査基準（令和2年静岡市監査委員告示第1号）（抄）

（監査報告等の内容）

第19条 監査報告等には、原則として次に掲げる事項を記載するものとする。

第1号から第6号まで 略

（7）監査等の結果

第8号 略

2 前項第7号の監査等の結果には、次の各号に掲げる監査等の種類に応じて、重要な点において当該各号に定める事項が認められる場合にはその旨その他監査委員が必要と認める事項を記載するものとする。

第1号から第7号まで 略

（8）内部統制評価報告書審査 市長が作成した内部統制評価報告書について、監査委員が確認した内部統制の整備状況及び運用状況、評価に係る資料並びに監査委員が行うこととされている監査、検査、審査その他の行為によって得られた知見に基づき、市長による評価が評価手続に沿って適切に実施されたか及び内部統制の不備について重大な不備に当たるかどうかの判断が適切に行われているかという観点から検証を行い審査した限りにおいて、内部統制評価報告書の評価手続及び評価結果に係る記載は相当であること。

3 第1項第7号の監査等の結果には、前項各号に掲げる監査等の種類に応じて、重要な点において当該各号に定める事項が認められない場合にはその旨その他監査委員が必要と認める事項を記載するものとする。

4 監査委員は、是正又は改善が必要である事項が認められる場合は、その内容を監査等の結果に記載するとともに、必要に応じて監査等の実施過程で明らかとなった当該事項の原因等を記載するよう努めるものとする。

5 監査委員は、内部統制評価報告書審査において、市長による評価が評価手続に沿って適切に実施されていないと認められる場合及び内部統制の不備について重大な不備に当たるかどうかの判断が適切に行われていないと認める場合は、その内容を記載するものとする。

第6項 略

第9 市長による内部統制の評価方法

本件報告書に記載のあるとおり、市長による内部統制の評価は、原則として、ガイドライン及び静岡市内部統制の実施に関する規程（令和2年静岡市訓令第9号等。以下「内部統制実施規程」という。）に沿って実施されている。ガイドラインでは、内部統制の評価方法として、次の点などが示されている。

- ・内部統制評価部局¹（本市では総務局コンプライアンス推進課）が全庁的な評価項目のそれぞれに対応する内部統制の整備状況の記録をすること。
- ・各部局が業務レベルの内部統制の自己評価を実施すること。
- ・評価対象期間中に結果として発生した不適切な事項に関する不備について評価を行うこと。

内部統制実施規程では、内部統制の評価の対象を市長の担任する事務のほか本市行政委員会及び公営企業の担任する事務にまで広げ、また業務レベルの内部統制の評価について、所管事務に係る内部統制の取組に関する各所属長が行う評価（縦串評価）及び共通事務に係る内部統制の取組に関する業務統括課（共通事務を所管する課かいで市長が指定するものをいう。以下同じ。）の長が行う評価（横串評価）並びにこれらの評価に対する内部統制評価部局が行う評価の3つを組み合わせることを定めている。

審査の過程においても内部統制の評価が原則としてガイドライン及び内部統制実施規程に準拠していたことが確認された。

なお、以下に列挙した項目においては、本市独自の取組であることを確認した。

- ・リスク対応策のリスクチェックシート²への反映
- ・内部統制評価シート³による評価
- ・評価期間中に発生したリスク（事務事業事故、ミス、ヒヤリハット）の評価

¹ 内部統制評価部局・・・第三者的な視点からモニタリングを実施し、内部統制の整備状況及び運用状況について独立的評価を行うとともに報告書を作成する部局

² リスクチェックシート・・・各所属の所管事務において想定されるリスクについて、発生可能性、重大性、想定される被害及び対策の内容等を示したもの

³ 内部統制評価シート・・・各所属において評価期間中に発生したリスクについて、リスクの概要、再発防止策及び再発防止策に対する各所属の自己評価（縦串評価）等を記載した「内部統制評価シート（前期・後期取りまとめ）」と、評価期間中に全ての所属において発生したリスクのうち、会計、契約等各業務統括課が所管する共通事務に係るものについて、各業務統括課の取組状況とそれについての自己評価（横串評価）等を記載した「内部統制評価シート（業務統括課（横串））」の2種類のシートがあり、このシートを基に内部統制評価部局が評価を実施している。

第10 審査の実施内容の詳細

ガイドラインに示された監査委員による内部統制評価報告書の審査の区分に従い、次のとおりに審査した。

1 市長による評価手続の適切性

ガイドラインの区分に従えば、監査委員は、長による評価が評価手続に沿って適切に実施されたかという観点から、評価手続に係る記載について審査することとされている。

この観点による審査は次の（１）及び（２）に掲げる区分に細分できることから、以下にそれぞれの区分に応じて審査の手法を示すこととする。

（１）全庁的な内部統制の評価手続

この区分においては、市長の評価手続がガイドラインと大きく異なることなく実施されていたことから、ガイドラインに沿って報告書に添付された「全庁的な内部統制の評価項目及び本市の整備状況（評価基準日 令和7年3月31日）」にガイドラインに示された評価項目が漏れなく記載されているか、また、全ての評価項目について漏れなく評価を実施しているかどうかの確認を行った。

（２）業務レベルの内部統制の評価手続

この区分においては、内部統制評価シート及び評価期間中に発生した事務事業事故及びミスの一覧表を基に評価が実施されていたことから、各所属、業務統括課及び内部統制評価部局における評価の手続が適切に実施されているか確認し、把握すべき内部統制の不備が内部統制評価シートにより漏れなく把握されているかどうかの検討を行った。

2 市長による評価結果の適切性

ガイドラインの区分に従えば、監査委員は、市長による評価の根拠となる資料を基に、必要に応じて、市長、内部統制評価部局及び関係部局の担当者等に対して質問を行った上で、市長が評価の過程において把握した不備について、重大な不備に当たるかどうかの判断を適切に行っているか、整備上の重大な不備がある場合には評価基準日までに是正されたかといった観点から、審査を実施することとされている。

この観点による審査は次の（１）から（３）に掲げる区分に細分できることから、以下に、それぞれの区分に応じて審査の手法を示すこととする。

（１）全庁的な内部統制の整備状況及び運用状況の評価結果について

この区分においては、市長の評価手続がガイドラインと大きく異なることなく実施されていたことから、ガイドラインに沿って、内部統制評価部局が行った全庁的な評価項目それぞれに対する評価について、報告書に添付された「全庁的な内部統

制の評価項目及び本市の整備状況（評価基準日 令和7年3月31日）」の各評価項目について、本市の整備状況、概要及び評価根拠の記載内容を確認、市長が行った評価結果が適切かどうかの検討を行った。

(2) 業務レベルの内部統制の整備状況の評価結果について

この区分においては、内部統制評価シートにより最終的に市長が把握した整備上の不備はいかなる業務であったのかを確認し、それらの事項について内部統制評価部局及び関係部局の担当者等に質問等を行うことにより、市長が行った内部統制の整備状況についての評価結果が適切かどうか、特に、当該不備が重大な不備に当たるかどうかの検討を行った。

(3) 業務レベルの内部統制の運用状況の評価結果について

この区分においては、市長の評価手続がガイドラインと大きく異なることなく実施されていたことから、ガイドラインに沿って、市長が把握した運用上の不備について各所属及び業務統括課が作成した内部統制評価シートにより網羅的に確認し、把握した運用上の不備及びその他必要な事項について、内部統制評価シート以外の記録等の閲覧や内部統制評価部局及び関係部局の担当者等に質問等を行うことにより、市長が行った内部統制の運用状況についての評価結果が適切かどうか、特に、当該不備が重大な不備に当たるかどうかの検討を行った。

第11 意見

内部統制評価報告書の審査を行った結果、重要な点において評価手続及び評価結果に係る記載は相当であると判断したが、ここでは審査の結果得られた心証を記載する。

1 期日前投票における不備について

(1) 期日前投票管理システムの一時停止について

令和7年3月20日に発生した「静岡県議会議員駿河区選挙区選挙のオーク長田期日前投票所における期日前投票管理システム一時停止」については、期日前投票管理システムの不具合により20分間投票ができなくなり、その間、10名程度の選挙人が投票せずに帰られたという不備であり、重大な不備には該当しないと評価されている。

提出された資料の中で、紙の名簿などシステムを使用しないで対応する手順についての記載もあったことから、事前に、初動対応について確認したところ、「紙の名簿を使用した運用に移行する準備に着手するまでもなく、システムが復旧した」との回答があった。しかし、実際には、システム復旧までに約20分の時間を要し、その間、来場者約10人がその場を離れ、その後投票したのか不明の状態であったことから、本審査において改めて初動対応についてどのように評価しているのか確認したところ、システムの不具合が生じた際、紙の名簿などシステムを使用しないで対応する手順などのマニュアルも整備はしているものの、本事案においては、紙の名簿へ移行した際は、投票しようとしている者が複数ある期日前投票所で投票済みでないかどうかを正確に把握することが困難なことから生じるリスクや手続の煩雑さ、紙の名簿による対応と原因究明やシステムの復旧を並行して取り組んだ場合の解決までの所要時間等を考慮して、まずは、システムの復旧を優先すべきと判断したとのことであり、対応は、おおむね適切であったと評価しているとのことであった。

紙の名簿へ移行した際のリスクや手続の煩雑さを考慮すれば、今回の事案に対する初動対応についてこのように評価したことは一定程度理解できるが、今後行われる選挙の際にシステムの不具合が発生した場合に備えて、復旧に長時間を要する可能性があることも想定し、どの程度の復旧見込であれば紙の名簿を使用した運用に移行するのかなど、状況に応じた判断基準が明確に策定されることを望むものである。

(2) 期日前投票における投票誤りについて

令和6年5月23日に発生した「静岡県議会議員補欠選挙における投票誤り」については、期日前投票を済ませている者に誤って期日前投票（二重投票）をさせたという不備であり、重大な不備には該当しないと評価されている。

期日前投票における投票誤りについては、令和5年度においても類似の事案が発生しており、本年度実施の本審査において、投票誤りの不備が、投票事務の中でも特に期日前投票において繰り返し発生していることについてどのように分析しているか確認したところ、期日前投票に関連して発生した不備は令和元年度以降6件発生

しており、主に、思い込みや確認不足によって生じたヒューマンエラーであり、その背景には、適正な事務内容が継承できていなかったということがあるのではないかと分析しているとのことであった。

また、再発が防止されていない状況を踏まえて、根本的な解決策についてどのように検討しているかについて確認したところ、国が進めるシステム標準化に伴うシステム更改に合わせて、本人確認や投票履歴の確認の自動化やシステム化を行う可能性を検討し、できる限りミスの起こらない環境を整備していくとのことであり、それと並行して、引き続き従事者研修を強化するとともに、過去に発生した事務事業事故を選挙事務従事者全員に共有することで、事故の未然防止に万全を期し、公正かつ正確で迅速な選挙事務執行に取り組んでいくとのことであった。

令和元年度以降、期日前投票に関連した不備が繰り返し発生している事実は重く受け止める必要があると考える。特に、パスワード管理の脆弱性や従事者の事務不慣れによるヒューマンエラーは、制度運用上の構造的課題であり、従来の「事務手順の徹底」や「研修の強化」のみによる対応では、限界があることが明らかである。

一方で、選挙管理委員会事務局が、パスワードの管理方法を抜本的に見直した点や、過去の事故事例を全従事者に共有するなど、具体的な再発防止策を講じていることは評価できる。

今後は、人的ミスの抑止に加え、国の選挙システム標準化の動向を踏まえた本人確認や投票履歴確認の自動化を早期に導入するなど、制度面と技術面の両面からの再発防止策の強化がなされることを期待するとともに、他自治体とも連携して選挙事務における不備の事例の比較検証を行ったり、研修を共同で行い、各自治体における知見を共有したりするなど、自治体の枠を超えて課題認識を共有することで、静岡市の選挙事務の質的向上が図られることを望むものである。

2 不適切な事務処理の覚知後の対応について

今回、重大な不備と評価された「目的外使用料等の算定誤り」は、令和5年3月28日に最初の事案が覚知された後、全庁的な調査を実施し、同一又は類似の事由を要因とする算定誤りが複数の所属において多数覚知され、全容が解明された令和7年3月4日（以下「基準日」という。）時点で15課、468件にわたった事案である。

庁舎等の目的外使用の許可は、更新を繰り返すことにより、結果的に長期にわたり使用しているケースが多く、管財課は令和5年度、その他の課は令和6年度以降、それぞれの事案において算定誤りを覚知した後の期間の使用許可に係る使用料は、それぞれ適正な額に算定し直して、徴収をしているとのことであった。

一方、算定誤りにより使用料を過大に徴収していたことについて、基準日を起点に消滅時効（5年）を迎えていない分を返還する方針を定め、同日に返還債務の承認をして、令和2年度から令和5年度までの過大徴収分を返還するとのことであった。

しかし、金銭の給付を目的とする地方公共団体に対する債権は、時効の援用を要することなく、時効の利益を放棄することもできず、債務の承認等の時効の中断事由がなければ、5年を経過すれば消滅してしまうのであるから、過大徴収が覚知された場合、速やかに中断措置等を講じなければ、過大徴収の被害は回復できない部分(期間)が生じ、期間の経過とともにそれは拡大する。今回の事案では、令和4年度又は令和5年度に覚知した事案については、それぞれ平成30年度又は令和元年度まで遡及して過大徴収分を回復できた可能性がある。

過大徴収の事案に係るそれぞれの返還債務の承認を、個別に適正額を確定したものから随時に行わず、基準日に統一したことについて確認したところ、それぞれの事案について各所管課と管財課との間で算定のやり取りをして、調査と確認に時間を要し、全ての事案に係るそれぞれの適正な使用料の額が確定したのは、基準日であったとのことである。

しかし、最初の事案の覚知から約2年が経過し、その間、返還債務は刻々と消滅していくのであり、事案によっては確定した使用料の額で将来に向けた期間に係る使用料を徴収する対応を既に個別にしているのであるから、大量の案件の全ての確定を優先した事情があったとしても、個別に被害を回復することができた事案への対応が後手になったと評価せざるを得ない。

今回の事案のように不適切な事務処理が広範囲にわたり、全容の解明に時間を要する場合においても、覚知後の対応において、まずは個別の被害の救済回復及び被害拡大の防止に向けて、どのような方策が可能なのか、事案全体の解決に向けて、その方策の優先順位はどうか、どのような対応が合理的なのかを、事案を抱えて問題解決に掛かりきりになっている担当課任せにせず、組織全体として覚知後の必要な対応が迅速かつ確実になされるよう体制整備を望むものである。

3 不適正経理の再発防止の取組の再構築について

「障がい者共生のまちづくり計画の印刷製本業務に係る納品前の支払い」については、納品前であることを認識しながら検収処理を形式的に行い、納品書や請求書を基に支払いがなされたという事案であり、重大な不備と評価されている。

年度をまたいだ納品に関しては、過去に、会計検査院により国庫補助事業に係る事務費の不適正経理の指摘がなされたものであり、内部統制導入のきっかけともなった不備であったが、再発防止の取組がなされていながらも今回同様の不備が生じる結果となった。

これは、財務規律の基本である会計年度独立の原則や規則等に定められた検収手続が軽視されているのではないかと懸念する状況である。

人と人とのやり取りの中でミスは起こりうるものであり、本事案においては年度末の繁忙や能登半島地震への対応等突発的な事象による業務のひっ迫が背景にあったことは一定程度理解できるものであるが、そのような状況下にあっても、ミスを防ぐため

の組織的なチェック機能や進捗管理の体制など、内部統制の仕組みを本来備えておく必要がある。今回はその仕組みが機能せず、再発防止の取組が実効性を欠いていたことが明らかとなり、組織としての統制力の脆弱さが浮き彫りとなったといえ、過去の教訓が十分に活かされていなかった点で厳しく評価せざるを得ない。

今後は、形式的な処理を許さない職場風土の醸成とともに、職員の意識向上、全庁における研修の実効性強化、業務の進捗管理と負担分散の徹底など、組織全体として「人のミスを防ぐ仕組み」の再構築に注力されることを望むものである。

4 長年にわたる誤った事務処理の積み重ねについて

今回、「介護保険の過大給付」について重大な不備と評価されているが、令和5年度の内部統制評価報告書にも、重大な不備として介護保険料の遡及賦課誤りの事案があり、今回の事案と同様、平成27年度介護保険制度改正に関するものであった。

本審査において、令和5年度に当該不備を把握して以降、そのほかにシステム改修等の対応漏れなどがないか確認はしなかったのかを確認したところ、当該事案覚知後から、順次確認を行っていたものの、介護保険制度は複雑な制度であるため、その確認の中では発覚に至らなかったとのことであったが、これは、令和5年度に構築した再発防止の取組が十分ではなかったものと考えられる。

問題となった平成27年度の利用者負担割合に2割を創設する改正以降、平成30年度にも利用者負担割合に3割を創設する改正がなされており、事務担当課として十分な注意をもって事務の運用をすべきところ、平成27年、平成30年、令和3年、令和4年と制度改正等に伴い国が発出した運用通知の内容について、適切に確認していれば不備に気付く可能性が何度もあったにもかかわらず、必要な運用の見直しやシステムの改修など組織として対応がなされず、漫然と慣例による制度の運用が行われた結果、長期にわたって過大な給付を継続することとなり、回復できない高額な過払いが生じたことは、介護保険制度に対する市民の信頼を大きく損なう事態に陥ったものと評価せざるを得ない。

今回、改めて制度改正時の連絡会開催及び責任の所在を明確にした上での複数人による確認の徹底について改善を図ったことは評価できるが、介護保険制度の運用者である市が制度の理解不足等を理由に三度同じ過ちを繰り返すことはないよう尽力されたい。

平成27年度以降、長期にわたり誤った事務運用を継続し、組織として間違いを正すきっかけを何度も逃してきた原因及び令和5年度における内部統制としての再発防止策が機能しなかった原因について、今一度徹底した検証究明を行い、同様の誤りを生じさせないための組織的な体制の整備と運用の改善を図り、担当部局の全ての職員が共有することを望むものである。

また、介護保険制度は制度改正が頻繁であり複雑化しているため、職員個々の知識に依存することなく、システムの改修支援体制を整備することが必要と考えられ、システム改修のフローにおいては、通知の確認から担当者・係長による精査、係内会議、業者との協議、改修仕様確定、成果物チェックという手順が整備されているとのことであったが、係を越えた柔軟な対応や改修漏れ防止のための横断的なチェック機能の強化が今後の課題であると認識する。

介護保険システムは、地方公共団体の基幹業務システム標準化の対象となっているとのことであり、標準化により改修漏れリスクが軽減されることが期待されることから、標準化に向けて遺漏なく準備を進め、本件のような誤りを二度と生じさせない事務運用体制を構築することを望むものである。

なお、システムの標準化がなされるまでの期間においては、人的ミスを最小限に抑える実効性のあるチェック体制の維持・強化に取り組まれない。

また、本件は介護保険制度の運用において生じた不備であるが、税制度や他の福祉制度など独自のシステムを構築・運用している所管課においても同様の不備が生じることがないように、法令等の改正情報の把握からシステム改修までの流れが適正に実施されているか検証されることを望むものである。

5 再発防止の更なる取組について

再発防止策の徹底については、定期監査においても内部統制評価報告書審査においても繰り返し述べているが、令和6年度の定期監査においては過去の定期監査の指摘に対する措置を講じた旨の監査委員への通知をしていたにもかかわらず再度指摘となった事案が複数確認されたことから、改めて再発防止策の徹底について提言を行ったところである。

令和6年度中に把握された不備である先述の「期日前投票における投票誤り」、「障がい者共生のまちづくり計画の印刷製本業務に係る納品前の支払い」及び「介護保険の過大給付」については、いずれも過去にあった不備と同様の不備が繰り返された事案であった。

また、今回、重大な不備と評価された「静岡県庁舎3階飲食スペース厨房部分の貸付契約締結遅延について」は、令和6年度の定期監査で再度指摘となった事案の1つであり、同業務に対しては、令和3年度の定期監査において事業決裁及び仕様書に定める手続の不存在について指摘をしておき、再発防止策として執行管理表を作成して進行管理をするなどの措置を講じたことが報告がなされていたが、実際には措置が講じられていなかったものである。加えて、本事案は財産管理に関する業務統括課である管財課の事案であった。

内部統制評価報告書によれば、不備の再発を防ぐため、事務事業事故が発生した所属、業務統括課及び定期監査等で指摘事項のあった所属のうち、コンプライアンス推進課が抽出した所属を対象に、モニタリング調査を実施しているとのことである。この調査

は、事務事業事故の内容に応じて関係する業務統括課がコンプライアンス推進課に同行し、又は単独で個別に実施しており、また、併せて業務統括課自身もコンプライアンス推進課のモニタリングの対象となるとのことである。

業務統括課に対して実施するモニタリング調査については、業務統括課で不備が発生した影響の大きさを勘案し、特に制度マニュアルに不整合や不明瞭な点がないか、必要十分な内容になっているかなどの点について注意し、より慎重に調査を実施することが必要であるとの認識が示された。

これまでも内部統制の不備に対する改善措置として、それぞれの事案においてマニュアルの整備、ダブルチェックの徹底などの再発防止策を講じたとの報告がなされているが、残念ながら同様の不備が繰り返し発生している。組織的な対応を進めている中で、少なからずヒューマンエラーが発生してしまうこと自体はやむを得ないことではあるが、再発防止策を講じたことで、事案対応が一区切りつき、その後の期間の経過により職員の意識の低下や人事異動に伴う引継ぎ不足等により、それぞれの事案に対する組織的な再発防止の推進力が弱まることも想定される。

内部統制の不備は繰り返される可能性があることを前提として、継続的にモニタリングすることは有用であり、併せて、令和6年度定期監査結果を踏まえて、「定期監査の指摘事項に対する措置状況を組織的に確認する仕組」を構築し、次回の定期監査までの間、改善措置の状況を追跡調査することとしたことは、再発防止の取組の強化として評価できるところである。このモニタリング及び新たな仕組みにより、漏れなく組織的に再発防止の取組の状況が確認され、職員間に再発防止の意識が根付き、再発防止のための組織的な取組が実効性のあるものとして維持されることを期待するとともに、特に業務統括課においては、業務を統括する責任の重大さを改めて認識し、自らが統括業務についてのモニタリング等を行い、率先して再発防止に取り組むことを望むものである。

6 業務多忙を要因とする内部統制の不備について

今回、重大な不備と評価された「静岡庁舎3階飲食スペース厨房部分の貸付契約締結遅延について」は、「業務多忙」を理由に契約手続が放置されたが、一般的に、業務多忙が事務放置の主たる要因の一つである場合、業務多忙の要因そのものも内部統制上の不備の要因として捉え、例えば、課内等において、適宜、人員の配置や業務分担を見直したり、業務の実態を踏まえて総務課に対し増員の要望を伝えたりするなどの対応が必要であるとの認識が示された。

業務多忙が生じる事情は、それぞれのケースで異なる。配置人員に対し恒常的に業務過多の場合や、特定の事由により又は特定の時期にのみ業務量が増加する場合もあり、また、配置された職員の状況等により業務の配分が特定の者に偏っている場合や、職員の性格により業務を溜め込むタイプの場合など、各所属の業務の内容・性質、職員の適性や経験、

その他の職場を取り巻く環境等により、各職員の業務多忙の状況も異なっており、それぞれの実情に応じて、必要な応援体制や事務分担の見直しを行うことが求められる。

今回の事案では、本来、係内の業務バランスを配慮する立場であった係長が当該業務を担当していたこともあり、応援体制や事務分担の見直しに至ることはなく、また、所属長から担当係長に対し、業務の進捗状況や業務負担について聞き取りを何度も行ったが、「問題ない」との回答を得ていたことから、業務の実態を把握できず、体制の見直しには至らなかったとのことである。

今回の反省を踏まえ、令和7年度からは、正規の事務職員1人を担当係に追加配置し、事務負担が大きくなるよう配慮するとともに、所属長が各係長と連携し、課内の状況を注視し、適時、人員配置の見直しや事務の配分を行うこととしているとのことであった。

近年、市行政を取り巻く環境は大きく変化するとともに、市民のニーズは多様化し、行政サービスもそれに応じて、必要な見直しや変革、柔軟な対応が求められており、市職員の業務負担も増加している。

このような状況を踏まえ、市民に対し適正な行政サービスを安定的に継続するため、職員が業務多忙を理由とする内部統制の不備に陥ることがないように、職員の状況に応じた、業務に対する適正な組織の維持や進捗管理、組織内のコミュニケーションの確保など、全ての職員が適正に職務を執行できるような市の組織における業務執行体制の確保を望むものである。

7 内部統制構築のための基本的要素の充実について

「地方公共団体における内部統制制度の導入・実施ガイドライン」によれば、内部統制には、①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング、⑥ICT（情報通信技術）への対応の6つの基本要素があるとされており、これは、内部統制の目的を達成するために必要とされる内部統制の構成部分であり、内部統制の有効性の判断の基準となるとされている。

本市の内部統制においても、これらの要素を考慮しながら有効に機能するよう日々取り組まれているものと理解しているが、今回把握された不備において、いくつかの要素に関する課題が確認された。

(1) 令和元年度診療材料購入契約における不適切な事務処理における「リスクの評価と対応」について

今回、重大な不備と評価された清水病院における「令和元年度診療材料購入契約における不適切な事務処理について」においては、令和6年度の組織機構改編によって、病院施設課と病院総務課が統合される中で、旧病院施設課の物品管理係と施設管理係が施設物品管理係に一本化されるとともに、その業務を病院管理担当課長が管理することとなり、これによりまずは係長がチェックし、それを担当課長がチェックし、必要に応じて病院経営企画課長にも合議をとる体制を取り入れた点は、統制環境の要素の改善として評価できるところである。

当該事案の背景には、競争原理を働かせることによって清水病院の支出を少しでも減らそうという意図があったのではないかと思われるが、そうであったとしても不適切な事務処理は行ってはならないものであるとのことであった。清水病院のように赤字経営が続く状況においては、コスト削減意識が高まる傾向にあり、目的を達成するために不正が行われるリスクが高まりやすい状況でもあることを識別評価し、不正を未然に防ぐため集中的に対応策を講じることも必要であると考えられることから、「リスクの評価と対応」に課題が見られた事案であったと考える。

今回の件に限らず、今後、事案に応じて適切なリスクの評価と対応が取られることを期待する。

(2) 静岡庁舎3階飲食スペース厨房部分貸付契約締結遅延における「情報と伝達」について

今回、重大な不備と評価された「静岡庁舎3階飲食スペース厨房部分の貸付契約締結遅延について」は、業務を放置してしまった要因である業務多忙の状況が係内や課内で共有されていなかったことにより、適切なフォローがなされなかったものであり、係内や課内での情報の伝達や報告（コミュニケーション）が十分に行われておらず、情報と伝達の要素において課題が見られた事案であったと考える。

組織においてコミュニケーションが^{かたつ}闊達であることは、通常ではない例外的な事態が生じた場合の報告等の情報共有とこれに対する適時適切な行動が円滑に行われることにもつながるものとする。

組織の中で、情報の伝達や報告の状況に偏りが生じないよう、その時々の人間関係に左右されることなく情報の伝達や報告を行うことのできる体制が構築されることを期待する。

内部統制を構築する上で、(1)及び(2)に示した要素以外にも、冒頭に示した内部統制を構成する各要素について今後より充実していくことを望むものである。